тореадор, смелее в бой

защита бизнеса как элемент стратегии развития предприятия

Переходный период к рыночной экономике России, отказ от централизованной системы управления экономикой со стороны государства перенесли центр тяжести стратегического управления непосредственно на предприятия и организации. Проведение перестройки экономики России с использованием шоковой терапии, приватизация государственной собственности, либерализация цен, отмена государственной монополии внешней торговли, резкое снижение госзаказа и недостаточно обоснованная конверсия ВПК вызвали рост безработицы и инфляции. Это привело к снижению совокупного спроса и инвестиций, сокращению объема производства ВВП, огромной внешней задолженности России, разрыву традиционных хозяйственных связей, прекращению реальной поддержки предприятий со стороны государства (госзаказ, ресурсы, покупка продукции).

Вакуленко Р.Я.
доктор экон. наук, профессор, проректор по научной работе Нижегородского института менеджмента и бизнеса

Новоселов Е.В.
кандидат экон. наук, консультант

В результате «шоковых» реформ, проведенных в России в конце XX века, получили резкое усиление внешние факторы, препятствующие сегодня развитию крупных и средних предприятий в сфере материального производства.

Вместе с тем, в условиях рыночной экономики существенно изменились внутренние факторы функционирования предприятий. Это: а) возросшая потребность в эффективном менеджменте на всех уровнях управления, особенно в высшем руководстве; б) необходимость создания гибкой системы управления предприятием;

в) реструктуризация производства на основе внедрения современных инновационных технологий, запуска новых продуктов, имеющих рыночный спрос; г) переход к рыночному ценообразованию на основе баланса спроса и предложения, постоянного снижения затрат на производство, а не назначения цены путем «калькулирования фактических затрат»; д) экономия внутренних ресурсов производства, выпуск продукции с минимальными значениями энергоемкости, материалоемкости, трудоемкости; е) эффективное использование персонала предприятия на основе научной мотивации и эффективной оплаты, стимулирования персонала, перестройка организации работы с персоналом на основе целевого управления, НОТ и др.; ж) введение современного маркетинга предприятия на основе исследования рынка товаров и услуг, изучения поведения потребителей.

Разработка и реализация стратегии развития предприятия стали беспристрастным требованием, а стратегическое управление важнейшим условием его эффективного функционирования.

Объективная необходимость стратегического управления предприятием обусловлена возможностью вырабатывать стратегию развития, позволяющую обеспечивать длительную жизнеспособность предприятия в изменяющихся рыночных условиях.

Потребности предприятий в стратегическом управлении обусловлены необходимостью опираться в своей деятельности на четко определенные стратегические цели, своевременно адаптироваться к переменам во внешней среде, регулярно пересматривать объемы производства товаров и т.д.

Стратегия предприятия реализуются в условиях неопределенности и неоднозначности протекания экономических и правовых процессов. В момент принятия решений практически невозможно получить точные и полные данные о будущей среде деятельности предприятия, о всех действующих или потенциальных внешних и внутренних факторах, в том числе неблагоприятных.

стратегия предприятия реализуются в условиях неопределенности и неоднозначности протекания экономических и правовых процессов

Предприятию необходимо быть подготовленным к возможным нежелательным изменениям в его функционировании. Наиболее важные сферы деятельности и компоненты структуры должны быть с высокой степенью защищены от нежелательных изменений. Для определения комплексного и системного подхода к ним многие авторы используют термин *«защита бизнеса»*.

Выявив путем анализа основные возможные нежелательные изменения, можно предусмотреть меры по нейтрализации или смягчению тех или иных последствий от такого рода трансформаций. Сравнение затрат на проведение превентивных мероприятий по нейтрализации или смягчению нежелательных изменений с оценкой возможного ущерба может существенно изменить взгляд руководителя на необходимость таких затрат.

Факторы нежелательных изменений – это объективные или субъективные действия или решения, влекущие за собой нежелательное развитие событий.

Факторы, влекущие нежелательные изменения, можно разделить на две группы: *предвидимые*, т.е. известные из теории и практики; *непредвидимые*, выявить которые на стадии анализа не представляется возможным. Поэтому одна из важнейших задач состоит в том, чтобы, создав условия для регулярного выявления и оценки всех факторов, по возможности сузить их круг во второй группе.

Существует различные угрозы для бизнеса предприятия, заключающиеся в том, что существующее положение может ухудшиться за счет внешних или внутренних факторов (например, снизится контролируемая доля рынка; конкуренты окажутся сильней; уменьшится доходность и т.д.). Для лиц же, контролирующих бизнес предприятия, основная угроза заключается в снижении степени контроля, следствием которой является утрата позиций по управлению предприятием.

одной из актуальных задач «защиты бизнеса» является создание такой ситуации, когда недружественная компания не будет пытаться получить контроль над вашим бизнесом

Одной из актуальных задач «защиты бизнеса» является создание такой ситуации, когда недру-

жественная компания не будет пытаться получить контроль над вашим бизнесом в связи с правовой невозможностью и (или) чрезмерно высокими затратами на решение этой проблемы. Таким образом, содержание термина «защита бизнеса» включает в себя:

1. Сохранение легальными и экономически обоснованными методами существующего положения дел и (или) уровня контроля над бизнесом.

2. Если сохранить существующее положение и (или) уровень контроля над бизнесом невозможно, то увеличение легальными методами компенсаций за потерю имеющегося бизнеса и (или) снижения уровня контроля.

Основными критериями системы «защиты бизнеса» являются: а) легальность (законность) действий; б) соблюдение прав третьих лиц; в) экономическая обоснованность; г) комплексность; д) плановость; е) непрерывность во времени.

Легальность (законность) действий по «защите бизнеса» подразумевает соответствие таких шагов требованиям и нормам законодательства. Если действия по «защите бизнеса» незаконны, то они могут быть оспорены в судебных органах.

С законностью действий по «защите бизнеса» тесно связана проблема *защиты прав третьих лиц*, т.е. тех, чьи интересы затрагиваются при выполнении мероприятий по «защите бизнеса» (например, кредиторы при реорганизации). Действия, формально не нарушающие требований законодательства, но фактически нарушающие права третьих лиц, также могут быть признаны в судебном порядке незаконными.

Экономическая обоснованность действий по «защите бизнеса» подразумевает их соответствие принципу сбалансированности: если в одном месте что-то убывает, в другом месте что-то в таком же количестве должно прибыть. Например, продажа активов ниже рыночной стоимости может быть оспорена.

Экономическая обоснованность применительно к «защите бизнеса» имеет еще один аспект –

затраты на проведение защитных мероприятий не должны превышать тот уровень, при котором теряется экономический смысл таких мероприятий

затраты на проведение защитных мероприятий не должны превышать тот уровень, при котором теряется экономический смысл таких мероприятий.

Под комплексностью системы «защиты бизнеса» понимается охват всех необходимых для создания эффективной системы защиты сфер деятельности предприятия.

Критерий плановости означает, что деятельность по обеспечению «защиты бизнеса» осуществляется на основе единой стратегии. Каждый участник этого процесса действует логически последовательно, выполняя возложенные на него обязанности и решая поставленные перед ним задачи в установленные сроки.

Система «защиты бизнеса» должна действовать постоянно, в противном случае эффективность ее использования существенно снижается.

Неопределенность является одной из основных характеристик будущего. Неопределенность связана с неполнотой и неточностью информации об условиях существования какого-либо объекта, в данном случае предприятия. Выше уже говорилось о том, что предприятие функционирует в условиях неопределенности и неоднозначности протекания экономических и правовых процессов. Следствием неопределенности являются риски в деятельности предприятия, понимаемые как возможности возникновения факторов нежелательных изменений и наступления их последствий.

Анализ рисков применительно к конкретной ситуации требует их классификации. Сложность систематизации рисков заключается в их многообразии, поэтому построение единой классификации практически невозможно. В литературе предложено множество систематизаций рисков, служащих различным целям и основанных на различных признаках.

система «защиты бизнеса» должна действовать постоянно, в противном случае эффективность ее использования существенно снижается

Для целей «защиты бизнеса» авторы предлагают использовать следующую классификацию основных рисков:

- риски утраты конкурентной позиции предприятия;
- риски потери доходов;

- риски утраты активов;
- риски наступления ответственности при неисполнении обязательств;
- риски утраты формального контроля над бизнесом;
- риски утраты фактического контроля над бизнесом;
- риски несоответствия хозяйственных операций требованиям законодательства.

Основной целью оценки и управления рисками являются формирование сознательного отношения к риску, снижение вероятности неожиданного появления фактора риска и принятия необоснованных решений.

В управлении рисками на предприятиях проявляется тенденция к обособленному управлению различными видами рисков, которое носит независимый характер, и, как правило, сосредоточено в различных структурных подразделениях. Это приводит к применению несогласованных между собой, а также со стратегическими целями предприятия, методов и способов управления рисками, к задержкам в выявлении новых видов рисков, особенно на стыке различных сфер функционирования предприятия.

По мнению авторов, оценивать, анализировать, управлять рисками необходимо на уровне бизнеса в целом. С точки зрения «защиты бизнеса», это предполагает применение комплексного и системного подходов, охватывающих практически все сферы деятельности предприятия при выявлении, анализе и управлении факторами, влекущими нежелательные изменения. Особенно актуальны комплексный и системный подходы при рассмотрении экономических и правовых рисков, взаимосвязь и взаимозависимость которых в современном бизнесе весьма высока.

основной целью оценки и управления рисками являются формирование сознательного отношения к риску

pn